

〔論 文〕

新興アパレル企業にみるデジタルプロモーション

——マッシュスタイルラボの事例から——

大 村 邦 年

目 次

- I はじめに
- II ファッション業界のeコマースとデジタルプロモーションの現状
 - 1. eコマース（EC）とは
 - 2. ファッション業界の最新動向
- III (株)マッシュスタイルラボの事例
 - 1. CG事業の設立から成長へ
 - 2. アパレル事業への異業種参入
 - 3. ブランド戦略の練り直しから気づいた「強みを生かすデジタルプロモーション」
 - 4. バーチャルからリアル販売チャネルの構築
 - 5. 新たな海外戦略とその成功要因
- IV まとめ

I はじめに

近年、われわれを取り巻く多種多様な生活環境下で、情報通信技術（Information Technology）のイノベーションともいえるほど高度化された技術革新の急速な進展が顕著である。そして、経済のグローバル化やボーダレスな規制緩和などにより企業間競争の環境は、今まで以上に不確実性が増している。とりわけ、企業にとって、現代社会でもっとも身近なコンテンツともいわれるコンピュータやスマートフォン（多種機能携帯電話）等のインターネット技術を利用せずして、情報メディア時代といわれるなかでビジネスを伸ばすことは不可能に近いといえる。これは決して大企業だけの問題ではなく、中小企業や零細企業にも当然のことながら当て

はまることになる。

2000年代に入り、企業は本格的なインターネットの商用化への取り組みを始めることになった。高速デジタルアクセス回線ADSL¹⁾（Asymmetric Digital Subscriber Line）や光ファイバー²⁾（optical fiber）が急速に普及し、企業は事業システムへの組み込み化を一層推進させることになった。対内的には業務の効率化や情報共有のための社内インフラ基盤システムを構築し、対外的には、企業案内や自社製品紹介などの情報提供を目的としたホームページを制作し、自ら発信することから生まれるブランド力向上のためのツールとして考えた。しかしながら、このような事業システム構築には多額の投資が必要であり、中小企業や零細企業には躊躇せざるをえなかったことは現在も変わりはない。

そもそもインターネットがビジネスツールとして着目されたのは、2000年代前半にその有効性について、多くの識者によって議論され始めたところである。議論は、次の2点があげられる。概ねインターネットこそが有効性として①既存ビジネスそのものを代替えるものである（Tapscott 2001）②既存ビジネスをあくまでも補完するものである（Porter 2001）とするものであった。この代替か補完かという議論は、「クリック＆モルタル³⁾（click and mortar）」という概念が確立され、収束することになった。つまり、リアルなビジネスとインターネット技術をいかに効果的に組み合わせるかという補完的な意味合いとなったのである（Gulati and Garino 2000; Hanson 2000; Bahn and

Fischer 2003; Steinfield 2005)。

しかし、2000年代後半から米国を中心としてパソコンやインターネットなどを利用できる人とできない人の間に生じる格差（新たな格差）を示すデジタルデバイド⁴⁾ (digital divide) という論点が目立つることになった (Bauerlein 2011)。これは個人間のみならず企業間の格差にも大きく影響を与えている事実を示唆する考え方である。つまり、インターネット技術を積極的に事業システムとして組み込む企業とそうでない企業とでは、結果的に企業業績に大きく反映されているケースが顕著であるからである。さらにその結果、客観的な企業価値の評価ともいえる市場における企業株価に大きな影響を与えることにもなる。いいかえれば、インターネット技術がもたらすさまざまなデジタル化の急速な進展に適応させることこそが、現代社会で企業が勝ち残る必要条件といっても過言ではないという指摘である。経営者は、常にこのデジタル化の最新技術に注視しながら、自らの意識改革とデジタル社会にふさわしい企業変革を継続させることが大企業のみならず中小企業や零細企業にとっても不可避な時代であるといえる。

そして、ファッションビジネスにおいてもインターネット技術を駆使したeコマースを手掛けるブランドは珍しくない時代となった。日本においては、2004年ファッションに特化したオンラインショッピングモールの運営を手掛けたゾゾタウン⁵⁾ (ZOZOTOWN) が急成長し、2007年東証マザーズ、2012年2月にはわずか7年で東証一部に上場し、注目を浴びることになった。当時を振り返ると1990年代からワールド、オンワード樫山や三陽商会など大手アパレル企業がいち早く自社でeコマースを手掛けていたが、成功しているようなサイトは皆無であった。その後、楽天市場やヤフーのオンラインショッピングモール、そしてZOZOTOWNの成功により、ファッションビジネスは一気にeコマースなどインターネットの商用化とさまざまなデジタルプロモーションの重要性に着目す

るようになっている。

本稿では、アパレル業界において、コンピュータグラフィックス (computer graphics: 以下CG) デザインのベンチャー企業から異業種参入し、驚くようなスピードで急成長している株式会社マッシュユースタイルラボを事例対象にしている。急成長の要因であるインターネット技術を基盤とした巧みなブランディング戦略をとおして、発見されるインプリケーションから今後のファッションビジネスにおける新たなビジネスモデルの方向性や競争優位性 (competitive advantage) を示唆することを目的とする。

Ⅱ ファッション業界のeコマースとデジタルプロモーションの現状

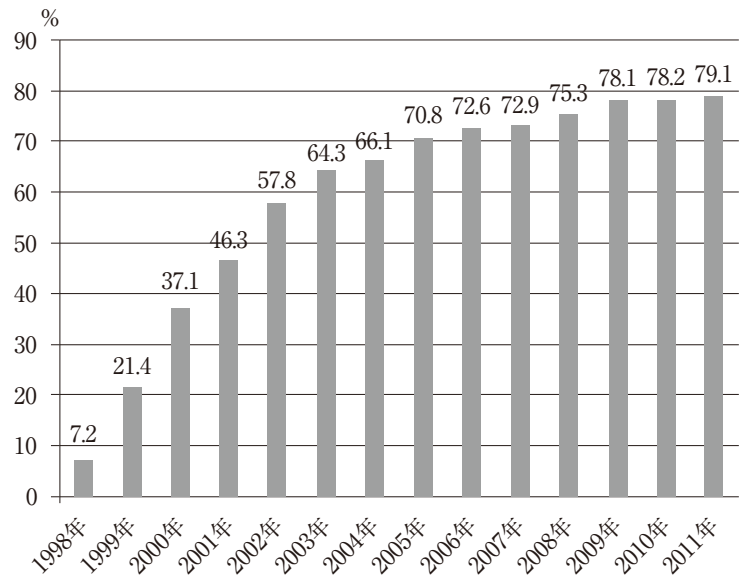
1. eコマース (EC) とは

総務省発表によると2011年度自宅でインターネットを利用している人口普及率は実に79.1% (図1) に達している。2000年が37.1%であったことを考えると10年間に急速に普及したことが理解できる。いよいよ国民総情報ネットワーク化社会の到来であり、ある意味ではデジタル漬けの時代をわれわれは生きていくことになったと認識しなければならない。

eコマース (Electronic Commerce: 以下EC) とは、経済産業省の定義によると「商取引 (経済主体間での財の商業的移転にかかわる、受発注者間の物品、サービス、情報、金銭の交換) をインターネット技術を利用した電子的媒体をとおしておこなう = 電子商取引」ことである。ECは事業主体の関係性から①企業間の取引「BtoB」(Business to Business) ②企業・消費者間の取引「BtoC」(Business to Consumer) ③消費者間の取引「CtoC」(Consumer to Consumer) の三つに区分される。本稿では、BtoB (企業対企業) とBtoC (企業対消費者) という二つの類型について考察をおこなう。

2010年のEC市場に関する経済産業省の調査結果 (表1) によれば、日本国内における

図1 インターネットの人口普及率



出所) 総務省「2012年度通信利用動向調査」より筆者が作成。

表1 2010年 国内業種別 BtoC EC 市場規模

業種		EC 市場規模（億円）		EC 化率
			前年比	
小売業	総合小売	16,110	112.7%	4.18%
	衣料・アクセサリー小売	1,120	130.2%	0.88%
	食料品小売	4,360	115.6%	0.71%
	自動車・パーツ小売	1,220	129.2%	3.47%
	家具・家庭用品小売			
	電気製品小売			
	医療化粧品小売	3,120	138.7%	2.85%
	スポーツ・本・音楽・玩具小売	3,330	112.1%	2.14%
サービス業	宿泊・旅行	11,010	121.1%	4.65%
	飲食			
	娯楽	1,260	118.9%	0.81%
小売・サービス小計		52,530	120.1%	2.46%
建設業		—	—	—
製造業		1,380	86.8%	—
情報通信業		19,890	113.2%	—
運輸業		2,660	100.4%	—
金融業		710	88.8%	—
卸売業		710	118.3%	—
その他サービス業				—
合計		77,880	116.3%	—

出所) 2010年度電子取引 (EC) 市場に関する調査結果 (経済産業省)

BtoC が前年比16.3%増の7兆7880億円、BtoB が同28.6%増の168兆5170億円となり、順調に取引が市場へ浸透している状況が続く、今後さらに浸透増加されると推察される。そして、今回の調査では、初めて中国を中心としたBtoCの国外ECについても調査を実施し、日本から中国への国境を越えたEC市場規模は968億円と推計された。今後2020年には両国間で大きな社会情勢の変化がなければ、1兆2600億円まで急拡大すると予測されている。

BtoCのEC市場は、依然として5年連続2桁増加と拡大基調を続けており、製造・金融業を除くすべての業種が該当する。小売・サービス業の市場規模は、前年比20.1%増の5兆2530億円となり、EC化率は、実に同0.4ポイント上昇し、2.46%となった。特に小売業は、すべての業種が10~20%以上規模拡大しており、医薬化粧品小売が同38.7%増の3120億円、衣料・アクセサリ小売が同30.2%増の1120億円と大きく続伸した。この大きな要因は、ファッション関連商材を専門的に取り扱う「ZOZOTOWN」「fashionwalker.com」などの電子ショッピングモールやモバイル専用通販サイト「girls shopping」などが好業績をあげていることから理解できる。また、市場規模が最も大きいのは総合小売で、同12.7%増の1兆6110億円となった。自動車・パーツ小売と家具家庭用品小売、電気製品小売の合計額も、同29.2%増の1兆2220億円と1兆円の大台を突破した。この他に、食品小売が同15.6%増の4360億円、スポーツ・本・音楽・玩具小売が同12.1%増の3330億円となり、BtoCがますます消費者の購買行動を喚起させる役目として重要なツールであることは間違いない。

BtoB市場は、リーマンショック後の世界経済の不確実性の影響により、2009年に大幅な落ち込みがあった。しかし、2010年はリーマンショック前の水準にまで基調回復した。業種別では、産業機器・精密機械（前年比42.5%増）、卸売（同36.1%増）、輸送用機械（同34.4%増）が高水準の伸びを示し、BtoBにおけるEC化

率は、15.6%となり、前年比1.9ポイント増となった。

2. ファッション業界の最新動向

ファッション業界では、今やECをビジネスとしておこなっていない企業がないといわれるほどインターネットは、切っても切れない重要なコンテンツになっている。特に2004年(株)スタートトゥデイが運営するZOZOTOWNがおこなった徹底的な顧客のセグメント分析による年齢層の比較的若い女性顧客の囲い込み戦略が成功したことにより、業界であらためてEC効果の大きさと将来の市場価値が再認識されることになった。しかしながら、かなり早い段階からECを実践している企業は当時から多数あったがほとんどが成功していなかった。その理由は、多くの企業がファッションビジネスに深い認識を示さないECの制作会社へアウトソーシングしており、顧客ニーズに対する綿密なマーケティングをおこなわなかったからである。そこで、ZOZOTOWNの成功もあり、あまり効果のなかったホームページによる自社サイトよりもインターネット技術に競争優位性をもつオンラインショッピングモールへの出店が加速されることになった。ところが、ここ数年来、再び自社サイトの重要性が高まっている。その大きな理由は、明るい兆しすら見えない長期化した展望なき経済環境と若年層の就労状況、そして休日は自宅で過ごし、少しこだわり・少しリッチにという「おこもり」現象という消費者購買行動パターンの変化にある。いわゆる現代社会で問題となっている非正規社員やフリーターを中心としたサイレントな消費者と購買は自宅で24時間都合のよいときにインターネットでおこなうという新たな「おこもり」需要が高まっているのである。その「おこもり」需要によりアパレル各社のEC売上高比率が飛躍的に伸びている。こうした背景は勿論であるが、それらに加えてミクシィ、フェイスブックやツイッターなどSNS (social networking service) に代表されるソーシャルメディア⁶⁾ (social

media) の台頭がさらに自社サイトの有効性を高めてきていると指摘できる。ソーシャルメディアはテキストベースのさまざまな情報をリツイートしたり、「いいね!」をクリックしたりしながら、無限大のコミュニケーションの輪を広げることが特徴である。そこで、自社サイトがその情報を発信する場となっているのである。例えば、大手下着メーカーのワコールでは、自社サイトと SNS との連動性を常に意識して運用をおこなっている。2000年にカタログ販売の補完的機能として EC をスタートさせ、2003年にリアル店舗の商品紹介へシフト変更し、さらに2006年から本格的に主力ブランドの取り扱いを始めた。2010年からは、本格的に経営戦略の重点施策として EC オリジナル商品の企画開発販売をおこない、現在では売上高は90億円に達するまでに成長した。特に、EC 商品として開発した「小さくみせるブラ」を限定販売したところ、ツイッターで反響となり、瞬く間に噂が広まり大ヒット商品となった。そして、現在では「小さくみせるブラ」は同社の主力定番商品となった。リアル店舗も含めた平均顧客層の年齢は、40～50歳代が中心であるが、EC では20歳代後半から30歳代前半が中心顧客となっている。さらに新規顧客率は63%でブランディング戦略にも大きく貢献している。また、リアル店舗にはないイレギュラーサイズ(AAA65～I100までの88サイズ)の販売もおこない、いままで店頭で購入していなかった新しい顧客の獲得に繋がっている。これは、EC ビジネスをとおして情報収集と発信というマーケティングリサーチの効果的なツールとして成功した事例といえる。

また、オンワード樺山は、1995年ごろから本格的なホームページを開設し、ブランド紹介などのビジュアルを充実させながら、オンラインショッピングとして EC ビジネスをスタートさせた。しかしながら、社内ではリアル店舗の売り上げに影響があると社員からもビジネスとしての認識度が低かった。ゆえに、実際にはビジネスとしてほとんど成立はしておらず、あくま

で顧客に対してブランドイメージの向上と新作の商品案内という目的であった。ところが、インターネットとモバイル携帯の急速な普及から急遽2004年に WEB マーケティング室を設置してより顧客にとって利便性のある EC の再構築をおこなうことになった。2006年から2008年までのトライアル期間を経て、2009年保坂道宣常務取締役執行役員 E ビジネス担当・宣伝担当・広報環境部長を中心に本格的な EC ビジネスをスタートさせた。基本的なコンセプトは「EC は、リアル店舗と補完関係にある重要な販売チャンネル」という位置づけとし、顧客とダイレクトにコミュニケーションを図りながらリアル店舗への来店促進手法として、さまざまな店頭イベントへの誘導という戦略が背景にある。EC サイトは単にバーチャル店舗とは捉えることなく、そこで製品情報を確認してからリアル店舗へ誘導するというツールという役割を担わせるという考えである。実際に EC サイトでは24時間いつでもどこでもショッピングが可能であり、顧客の利便性というニーズに応える。さらに保坂は、全国の顧客がアクセスでき、EC サイトこそが同社の主要ブランドのフルラインが揃うバーチャルフラッグシップと考えている。実際に購買リピート率は、60%を超え、これまでのリアル店舗でしっかりとブランド力を高め、顧客との信頼関係を築いたうえで利便性が合致したといえる。また、EC サイトで新商品の先行受注会を仕掛けて、顧客ニーズを探索するリサーチツールとしての役割も担っている。さらに SNS と連動したメールマガジンをスピード感をもって顧客へ送り届けることなどの連動性から同社の EC ビジネスの売上高は2010年から前年比200%と急成長している。

Ⅲ (株)マッシュススタイルラボの事例

われわれが事例研究対象とする企業は、新興アパレル企業の(株)マッシュススタイルラボである(筆者は、昨年科学研究費補助金で社長インタビュー調査を3回おこなっている)。同社は、

2011年2月期で売上高140億円，経常利益28億円という中堅優良企業である。同社の注目すべき点は①CGアニメーション制作企業からファッション業界に異業種参入したこと②市場収縮が顕著なファッション市場でわずか7年間で急成長したこと③同社の強みを生かしたデジタルコンテンツの巧みな組み合わせによるプロモーション活動が大きな戦略になっていることである。

本事例をとおして，デジタルプロモーションという同社の独自能力の形成プロセスについて議論を展開したい。

1. CG事業の設立から成長へ

1998年東京世田谷でCGアニメーションの提供を目的に「スタジオ・マッシュ」を近藤広幸（後に代表取締役社長）・畠山博文（後に代表取締役副社長）の共同出資で設立された。いわゆるベンチャー企業といえるかもしれない。当初は，ソフト開発企業から家庭用ゲームソフトの

注文を受けながら事業をおこなっていた。

1999年には，株式会社マッシュスタイルラボとして法人化（表2）し，業容拡大をめざし活発な営業活動（主に営業は近藤が担当，技術開発は畠山が担当）を展開することになった。そして大手ゲーム会社からオファーがあり，某3Dキャラクターを開発したことが成功への出発点となった。その実績と人的ネットワークから某人気テレビ番組のオープニングCG製作の仕事がテレビ局から入り，高い評価を得ることになった。さらに，音楽業界（プロモーションビデオのCG），TVコマーシャル，音楽コンサートのCG効果などさまざまな仕事をおこなうことになった。さらに，2000年には，某大手不動産会社の超高層豪華マンションのTVやホームページの広告用CGを受注し，おりからの高級マンションブームに乗り，業容はますます拡張し，業績も順調に成長していった。同社は，高い技術力と誠実な仕事ぶりによって多くのクライアントから信用を得ることになり，CG業

表2 株式会社マッシュスタイルラボの会社概要
(2011年12月)

- | |
|--|
| (1) 設立：1999年
(2) 資本金：2500万円
(3) 事業所：東京都渋谷区渋谷1-2-5 アライブ美竹
(4) 代表者：代表取締役 近藤広幸・畠山広文
(5) 事業部：CG事業本部，ファッション事業本部
WEBプロモーション事業本部
(6) 売上高：140億円（2011/2）
(7) 店舗数：87店（2011/9 現在 ファッション事業本部）
(8) 従業員数：650名
(9) 事業内容
1. コンピューターグラフィックアニメーションの企画，制作
2. 家庭用ゲームソフトウエアの企画，開発
3. キャラクターの企画，開発並びにデザインの販売
4. 広告デザイン業
5. 衣料・衣料雑貨・装飾品の企画，製造，販売
6. 出版物の企画・編集・制作及び販売
7. インターネット等を通しての通信販売業務
8. マルチメディアコンテンツの企画・制作・編集及び販売
9. マーケティングリサーチ及び経営情報の調査，収集及び提供
10. コンピューターシステムに関するコンサルティング業務
11. コンピューターシステムの企画・開発・設計及び運用
12. 前各号に付帯する一切の業務 |
|--|

出所）(株)マッシュスタイルラボ会社概要資料から筆者が作成。

界において同社の名前自体がブランドとなり確固たるポジションを獲得した。その業容拡張のプロセスから、テレビ業界、音楽業界、出版業界、TV コマーシャル・番組製作会社、不動産業界など複数にわたる強固な人脉ともいえるビジネスネットワークを構築することになった。

2. アパレル事業への異業種参入

2004年 CG 業界での成功により、数多くの刺激的なビジネスをおこなってきたが、急激なオファーの増加により社員は連日深夜まで仕事に追われていた。そして、ついに現状の事業体制では、オファーを断らなければならない状況となってしまった。近藤は、これまでの同社の成長を支えてくれた強い絆で結ばれた多くのクライアントからのオファーに答えられなくなった現実に強い罪悪感と危機感を抱くことになった。当然ながら、すべてのオファーに応えるためには、人員増も含めた事業の拡大をおこなうか、あるいは信頼感を勝ち得た製品の高品質維持を重視しオファーを断るのかという苦渋の選択を迫られることになった。もともと近藤は、CG 制作をとおして、ものづくりというクリエイティブな仕事そのものにやりがいと魅力を感じていた。しかし、事業の成功から徐々に何か新しいビジネスに挑戦したいという気持ちが心の中に芽生えていった。そのビジネスとは、5 年ほど前からひとつのプランとして描いていた CG のものづくりのイメージが合致するファッション業界への参入であった。近藤は共同経営者である畠山ほか全社員を集めて、同社の中長期的なビジョンと経営戦略について徹夜で議論をおこなった。そして、CG 事業については、今後積極的な事業拡大をおこなわず、現状どおり外注をせず、すべて内製化することによって高品質を維持すること。そして近藤の新たな事業構想としてあためていたファッション事業への異業種参入を実行することを決断した。早速ファッション事業は、数名のアパレル経験者をヘッドハンティングしたが、基本的に社内の希望者を募って20歳から25歳をメインターゲット

トとしたレディスブランド「snidel」を立ち上げることにした。そのビジネスモデルは、これまでの広範囲にわたり構築してきた人的ネットワークを駆使しながら、企画部門はあくまで内製化し、商品の生産は協力工場へアウトソーシング、販売チャネルは無店舗販売で関係の深かった WEB ファッションモール (ZOZOTOWN) と自社の EC サイト上のバーチャルフラッグショップを中心に始めることにした。

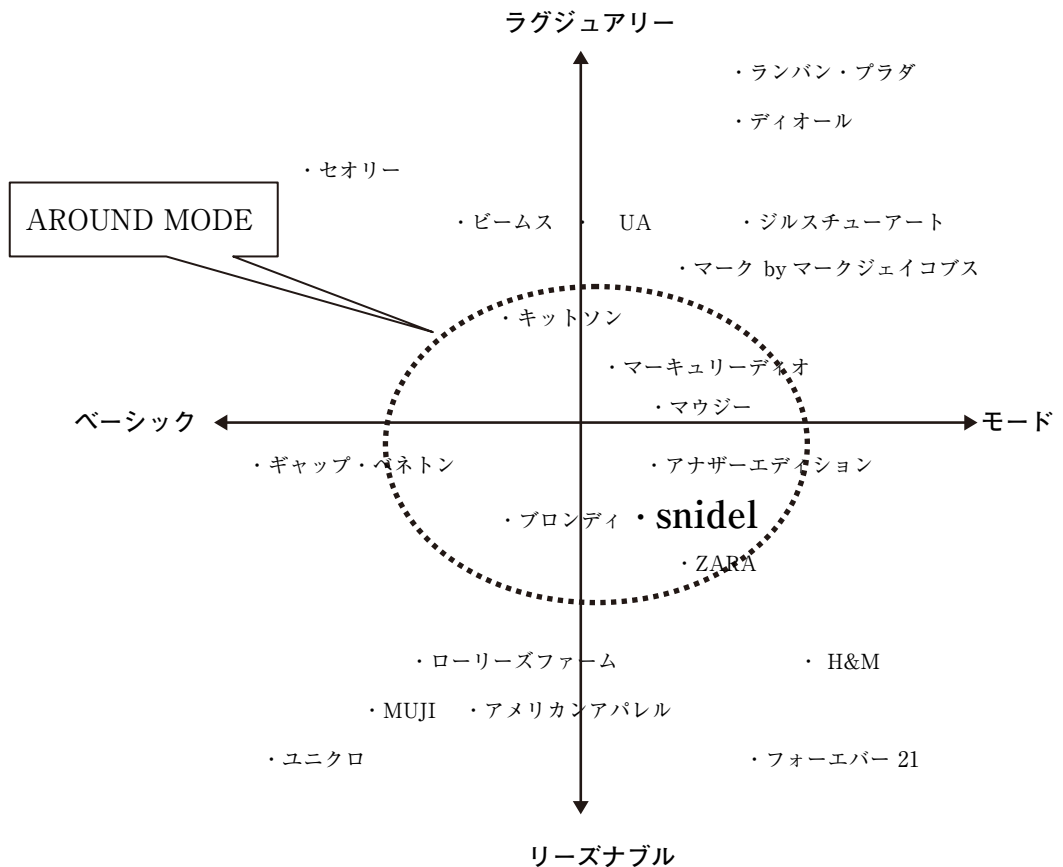
3. ブランド戦略の練り直しから気づいた「強みを生かすデジタルプロモーション」

ところが、「snidel」は当初 1 年間、まったく売れなかった。「なぜ売れないのか」近藤をはじめ全スタッフは自問自答をくりかしながら原因追求に全精力を費やすことになった。そして、ついに結論というべき原因を見つけ出すことに成功した。その原因は最も基本的な「商品が良くなかった」からである。ここでもう一度原点に戻り、ブランドコンセプト、マーケティング戦略の 4P (Product, Price, Place, Promotion), STP (Segmentation, Targeting, Positioning), SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 分析をおこなった。

そこで導かれたブランドコンセプトがアラウンドモード (AROUND MODE) という新しい価値観を提案するファッションであった。アラウンドモードとは、「カジュアルやミックスコーディネートに慣れ親しんだ30歳前後の世代をコアターゲットにし、トレンド (流行) やヴィンテージテイストのある商品をオフィスでも十分に通用するファッション」(図2)と近藤は述べている。

そして、2006年リセットされた「snidel」のニューコレクションを発表した。この2006年は、ファッションブランドに特化した ZOZOTOWN のオンラインショッピングが若年層を中心としたインターネットの普及により、爆発的なブームとなった時期と重なりあう。近藤は ZOZOTOWN の上層部とは古くから個人的に友好関係を築いており、ZOZOTOWN の

図2 ブランドポジショニングとアラウンドモード・マトリックス



出所) WWD(2012年3月26日号)を参考に筆者が作成。

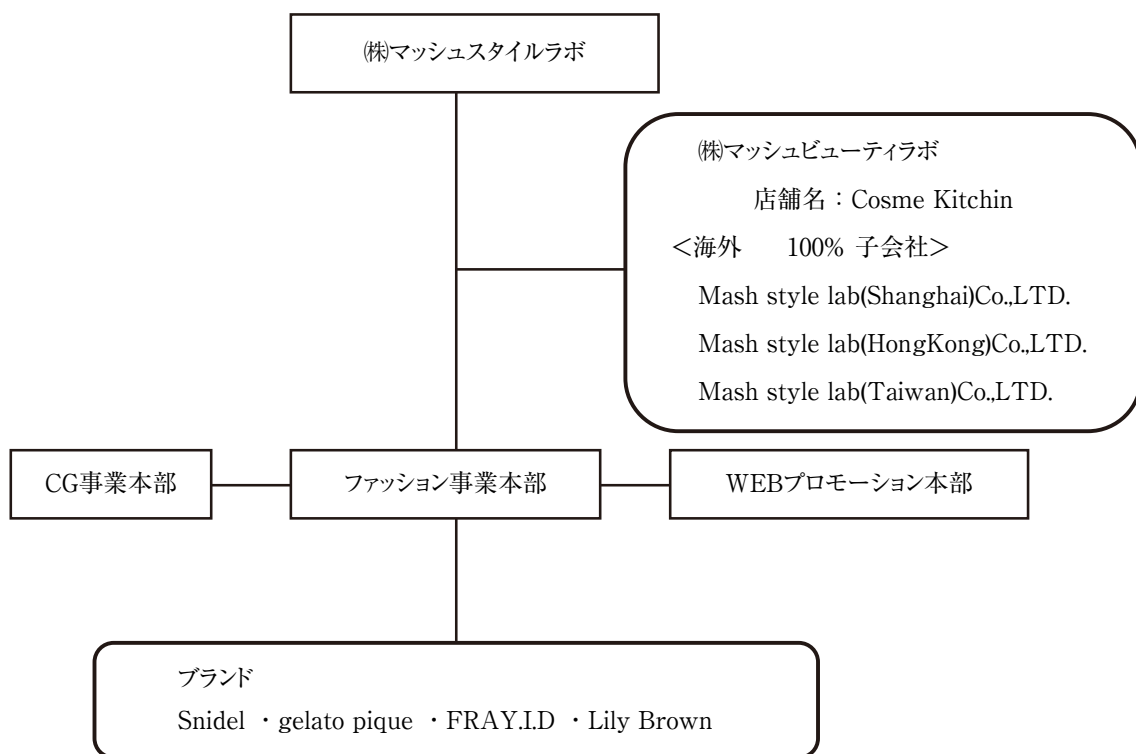
ブームの最中に優先的に snidel 特集を組むことに成功した。そして、snidel ブランドが25歳前後の女性を中心にインターネット上でたちまち注目されることになり、発売そして即完売という大ヒットブランドになった。その情報は、雑誌社もキャッチすることになり、CG 事業で築いたマスコミ界の人脈も有効性を発揮し、人気ファッション雑誌に5ページにわたるブランド特集が掲載された。さらに、ZOZOTOWN と提携していた人気ファッションイベントの TOKYO GARLS COLLECTION⁷⁾ (以下 TGC) への参加が決定したことが20歳前後の TGC ファンの若い女性にも認知されることになり、一気に顧客年齢層が20歳～30歳へと拡大することになった。また、TGC は、東日本を中心に日本テレ

ビで特別放映されたことや自社のホームページでも全国の顧客に向けてライブ中継をおこなうなどデジタルコンテンツを利用したプロモーション活動も怠りなかった。

4. パーチャルからリアル販売チャネルの構築

この成功により、有力百貨店、JR 駅ビルや有力商業ビルから一斉に好条件の出店オファーが続々と舞い込んできた。そして、2008年 JR 東日本の新宿ルミネ 1 階へ第 1 号店を出店することになった。現在も月平均売上高3000万円をあげ、ルミネ館内でも常に売上ベスト 5 に入るほどの有力店となっている。その後、年間平均 6 店舗のペースで出店場所をじっくりと選定し

図3 マッシュグループ事業組織図



出所) (株)マッシュスタイルラボ会社概要資料及びインタビューより筆者が作成。

ながら、あくまでブランドコンセプトと合致する施設に出店している。近藤の出店判断の選定基準は「まず、出店オファー先が当社のブランド価値を理解しているか。次に、出店場所のフロアの競合ブランドとブランド価値が共有できる可能性があるのか。そして店づくりのわがまを容認してくれること」と述べている。

また、今後の出店戦略は、少子高齢化による市場規模の収縮を想定しながら、積極的な多店舗化はおこなわず、全国主要都市を中心に厳選された場所へこだわりをもって適時適場所へ出店していく計画である。その半面、消費者の利便性や満足度を高めることを最優先に同社の強みである EC や WEB ショッピングモールへの取り組みを強化していくことになる。

現在 snidel は、わずか 3 年間で全国21店、海外10店（中国、香港、台湾）を運営している。この手法は、2008年の新ブランド「gelato

pique」やその後立ち上げた「FRAY.I.D」「Lily Brown」も同じ手法でブランド化を進めており、ほぼ狙い通りの成果をあげている。また、2010年オーガニックビューティ事業へ新規参入のため、100%子会社の(株)マッシュビューティラボ（図3）を設立し、店舗「Cosme Kitchen」を運営している。この2010年ごろから女性の間でオーガニックを中心とした自然派化粧品の大ブームとなり、わずか2年で東京、大阪、福岡を中心に全国14店舗を出店している。

5. 新たな海外戦略とその成功要因

2011年から同社は、中国、韓国、台湾と積極的な海外出店を加速させている。中国では、同社の「snidel」が日本ブランドの中で最も人気があるブランドとして多くの顧客を獲得している。進出1号店は、3月25日に開店した上海伊勢丹店であるが、初日売上高が559万円（日本

では1000万円以上の売上に相当する)を売り上げ中国国内で注目を浴びることになった。これには、用意周到なプロモーション戦略が起因となっている。近藤は、前述のとおり膨大な人的ネットワークを有しているが、今回の中国進出に際しては、このネットワークを生かしながら徹底的な中国市場のマーケティング調査をおこなっている。筆者の知る限り、進出前の2010年1月から毎月のように近藤自ら頻繁に中国への出張を重ねていた。そこで、中国国内の若年層を中心とした急速なインターネットの普及率の向上、そのロイヤリティの高さに驚愕を感じたという。そして、2010年10月ある機会から中国で有名な人気ブロガー(19歳の女性)とコンタクトを取ることに成功し、「snidel」の最新商品を提供することになった。そして、彼女のブログに連日アップさせることになり、インターネット上で大反響になっていた。つまり、このブログをとおして「snidel」は進出前から中国全土の若年層の女子に日本の有名ブランドとして認知させていたことになる。「snidel」は開店以後好調な売上高を維持しながら、次なるプロモーションをおこなった。同年8月上海、北京、大連の3大都市で「snidel」を中核にして同社の全ブランドを集積したファッションショーを開催したのである。このイベントは、招待状を持たなければ入場できない選別されたVIP顧客の囲い込み戦略の意味合いもあるが、次なる新たなステップへのプロモーション戦略が内在していた。招待客の中には、中国共産党幹部や各行政管理者、そして中国国内で有力な百貨店やショッピングセンターのディベロッパー幹部も多く含まれていたのである。このイベントでは、日本ですでにメジャー化しているデジタル画像をふんだんに使用したビジュアルエンターテインメントとリアルクローズ型ファッションショーの組合せ方式を踏襲し、同社の持つブランドの世界観を広くアピールすることに注力した。そして、その状況は中国全土へインターネットをとおしてライブ中継をおこなうことにした。その結果、マスコミ各社でも大きく報道さ

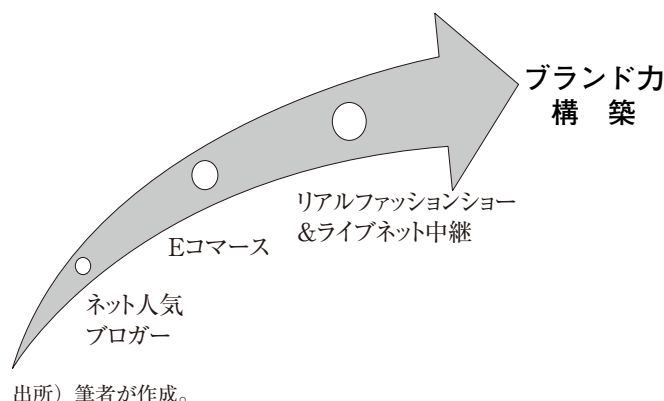
れることになり、多くの有名百貨店やショッピングセンターから破格の条件で出店要請がもたらされた。そして、9月には杭州、11月重慶、12月成都など国内主要都市に出店した。さらに、2012年に入り、北京、武漢、南京、天津にも出店し、今後8月以降だけでも10店舗の新規出店が決定している。特に近藤は、南京德基広場店の成功が今後の中国における集中的な多店舗戦略の妥当性を確認したと述べている。世界最大級の店舗規模を誇る「ルイ・ヴィトン」を筆頭にそうそうたるブランドが入店している中国随一の百貨店ショッピングモールで「snidel」は、5月売上高2600万円を計上し、アジア系ブランドの中で第1位となった。南京は、中国でも有数の商圈でありながら日本のブランドは、南京市民には根底に反日感情の歴史的背景があるため、ことごとく失敗を繰り返してきた都市である。近藤は、南京で初めて日本ブランド「snidel」が成功したことは中国市場において自らのブランド展開に大きな自信をもつことになった。

第1号店である上海伊勢丹は、2011年12月2000万円を売上げ、2012年5月までコンスタントに2500万円以上を継続している(年間予想売上高2億5000億円)。今後の出店施策は、2013年までに中国国内30店舗を出店し、売上高50億円を計画している。

中国市場への進出は、1990年代からイトキン、オンワード樫山、ワールドなどの大手アパレル企業が多くつのヒト・モノ・カネという経営資源を長期間投入しながらも期待する成果が出ない状況が続いている。グローバル企業化をめざし海外展開に強みを発揮しているユニクロですら中国では2009年度からやっと黒字化に成功している。それほど中国は、とてつもなく大きな市場規模といわれるが、収益性というリアルビジネスな側面では容易い市場では決してない。

マッシュユスタイルラボは2010年度グループ売上高76億円だった段階から近藤自らが中国市場のマーケティング調査をおこない、自らの強み

図4 中国市場における snidel のブランド力構築戦略



であるデジタルコンテンツ技術が適応可能で自社の競争優位性が通用すると判断し、中国進出を決意した。そして、進出の初期段階から周到なプロモーション戦略を意図し、人気プロガーの登用、ファッションイベントとライブ中継などの組合せ型デジタルプロモーション（図4）によってブランド力を高めたことがわずか3年間で大きな成功に結びついた要因といえる。

Ⅳ まとめ

日本市場は、長期にわたる低い出生率の影響から少子高齢化による人口減少が最近の調査でも顕在化し、確実に市場規模は収縮する現実を突きつけられている。ファッション産業も例外ではなく、アパレル小売市場規模のピークであった1991年から2010年の20年間の間に40%近くも規模収縮が起こっている。このような厳しい経済環境下で、ユニクロ（UNIQLO）をはじめ多くのアパレル企業が日本の市場成長性に見切りをつけ、競い合うように海外進出をおこない活路を見出そうとしている。しかし見切りをつけるほど日本市場の魅力が消失しているのだろうか。

われわれは、マッシュスタイルラボの事例から発見したことは、インターネットが80%近くまで普及している現代社会でコンピューターやスマートフォンの優れたコンテンツ機能やイン

ターネット技術を上手く利用する知恵をふり絞ることができれば、変化する顧客ニーズの掘り起こしの遡上は十分にあり、新たな顧客獲得の可能性が存在することである。それは、WEB、EC、モバイルコンテンツを複合的に組み合わせたバーチャル型のデジタルプロモーションといえる新しいビジネスモデルの有効性の発見でもある。さらに、リアル店舗での販売と露出度の高いファッションイベントなどを重ね合わせることからブランド価値の創造という大きな付加価値も獲得することができることである。アパレル企業は、足元のブランドに対して、真摯なふり返り、そして抜本的なコンセプトやマーケティング戦略の見直しをおこない、自社の強みを生かしたうえで、消費者ニーズとの整合性を探るべきである。筆者は、日本のファッションビジネスの現状から、大転換期時代が到来していると認識している。それは、さまざまな情報通信技術の目を見張るような進化と適合する新たなビジネスモデルの必然性に依拠しているからである。既存の変わらぬビジネスモデルの企業は、Darwin（1859）の「種の起源」で書かれた発見のように自然淘汰され、環境適合された企業のみが生き残り進化していくことになるであろう。その中から第二、第三のUNIQLOが生まれる可能性が非常に高いと考ええる。

今後の不確実性の高いファッションビジネス

で成功するには、いかに付加価値から生まれるブランド力を制するかが重要であり、その手法こそがマッシュユースタイルラボのデジタルプロモーションであるといえるのではないだろうか。

〔付 記〕

本研究は平成23年度日本学術振興会科学研究費補助金研究活動スタート支援（課題番号23830110）『アパレル企業におけるビジネスモデルの進化—SPA 型からFF 型へ—』の研究成果の一部である。

注

1) ADSL (AsymmetricDigitalSubscriberLine) :

電話線を使い高速なデータ通信を行う技術。電話の音声を伝えるには使わない高い周波数帯を使って通信を行う xDSL 技術の一種で、一般の加入電話に使われている 1 対の電話線を使って通信する。「非対称 (asymmetric)」の名の通り、ユーザ側から見てダウンロードに相当する電話局→利用者方向（下り）の通信速度は1.5～約50Mbps、その逆のアップロードにあたる利用者→電話局方向（上り）の通信速度は0.5～約12Mbpsと、通信方向によって最高速度が違っている。ADSL が使っている周波数帯は電気信号の劣化が激しいため、ADSL を利用できるのは電話線の長さがおおよそ 6～7 km までの電話回線に限られる。また、ADSL を利用できる電話回線でも、実際の通信速度は回線の距離や質に大きく影響される。ADSL は xDSL 技術の中で最初に実用化されたもので、既に一般家庭に広く普及している電話線を使うために手間がかからず、しかも一般家庭でも利用できる料金で高速なインターネット接続環境を提供できる技術として急速に普及した。ADSL はまずアメリカで普及が始まったが、日本では電話回線を管理する NTT 東日本・西日本が ISDN との混信を理由として ADSL に難色を示していた。そして、NTT 地域会社は ADSL 接続に必須となる MDF（主配電盤）での相互接続を ADSL 事業者になかなか許可せず、これが原因で実用化が遅れていた。しかし、1999年12月に NTT 地域会社が MDF での相互接続を認め、東京めたりっく通信（当時）や NTT-ME（当時）などが首都圏の数ヶ所の電話局に収容されている電話回線を対象に、限定的ながら商用サービスを開始した。この流れを受けて、2000年には全国の電話局に対

象にした本格商用サービスが通信事業者各社によって開始され、ADSL に消極的だった NTT 地域会社も、2000年12月に商用サービス（フレッツ・ADSL）を開始した。国内では当初 G.992.2 (G.lite) 規格による1.5Mbps サービスが主流だったが、Yahoo! BB が G.992.1 (G.dmt) 規格による 8 Mbps サービスを2001年 8 月に開始。これに追従する形で他社も続々と 8 Mbps サービスを開始し、猛烈な勢いで 8 Mbps サービスの普及も進むことになった。また、2002年 9 月以降、G.992.1規格を独自に拡張して12Mbps のサービスを行う ADSL 事業者も現れ、競争の少ない通信分野としては珍しく、事業者間のサービス競争が白熱している。

2) 光ファイバー (optical fiber) :

ガラスやプラスチックの細い繊維でできている、光を通す通信ケーブル。非常に高い純度のガラスやプラスチックが使われており、光をスムーズに通せる構造になっている。光ファイバーを使って通信を行うには、コンピュータの電気信号をレーザーを使って光信号に変換し、できあがったレーザー光を光ファイバーに通してデータを送信する。光ファイバーケーブルは、電気信号を流して通信するメタルケーブルと比べて信号の減衰が少なく、超長距離でのデータ通信が可能である。また、電気信号と比べて光信号の漏れは遮断しやすいため、光ファイバーを大量に束ねても相互に干渉しないという特長もある。光ファイバーで実現できる通信速度は従来のメタルケーブルと比べて段違いに速く、既に研究室レベルでは 1 Tbps (1000Gbps) 以上の転送速度を実現した例が報告されているほか、さらなる高速化を目指した研究が盛んになっている。光ファイバーケーブルは用途に応じて大きく 2 つに分けられ、ガラス製で高速転送に対応するが取り回しが難しいシングルモード光ファイバー、プラスチック製で転送速度は落ちるものの扱いが簡単なマルチモード光ファイバーがある。シングルモード光ファイバーは主に都市間の長距離通信やインターネットの基幹ネットワークなど、シビアな性能が要求される分野で使用されている。一方、マルチモード光ファイバーは LAN ケーブルや AV 機器のデジタル入出力ケーブルなど、家庭や一般のオフィスでよく使用されている。ちなみに、漏れる光をシールドしない光ファイバーというものもあり、このタイプはデータ転送には使えないが、「見た目がきれい」なことを生かしてイルミネーションやおもちゃに使われている。

3) クリック&モルタル (click and mortar) :

現実のビジネスインターネット上のオンライン

店舗と現実中存在する店舗・物流システムを組み合わせ、相乗効果を図るビジネス手法、あるいはそうした手法を取り入れた企業のこと。

企業にとってのメリットは、既存ブランドが利用できる場合はネット専業企業（ピュアプレーヤー）に比べて宣伝などのマーケティングコスト（顧客獲得コスト）が安くつくこと、在庫管理や物流面などで既存インフラを共有して有効活用できることなどが挙げられる。利用者にとっては、商品選択、代金の支払いや商品の受け渡しなどに関して、選択肢が広がるという点がメリットである。

クリック&モルタルという表現のオリジナルは、米国の証券会社チャールズ・シュワブの社長兼共同 CEO、デビッド・S・ポトラック（David S. Pottruck）といわれる。

4) デジタルデバイド (digital divide) :

パソコンやインターネットなどの情報技術 (IT) を使いこなせる、使いこなせないとの間のギャップから生じる待遇や貧富、そして機会の格差、個人間の格差のことをいう。近年では、国家間や地域間の格差を示すこともある。優秀な若者や高学歴の知識層の多くが高度な情報技術を駆使し、ますます有利な雇用条件や高所得を獲得する一方、使いこなすことができない高齢者や貧困ゆえに情報機器を入手できない人々は、より一層困難な状況に追い込まれている現状がある。いわば、情報技術が社会的な格差を拡大させ、さらに固定化させてしまっている事象そのものがデジタルデバイドといえる。

5) ゾゾタウン (ZOZOTOWN) :

国内最大規模のファッション専門通販サイトである。2004年12月に ZOZOTOWN をスタートさせ、現在1500ブランド以上の商品を扱うショッピングモールとして注目されている。運営する(株)スタートトゥデイは1995年前澤友作氏により CD・レコードの通販会社として設立された。2000年アパレルのオンラインショッピングサイト EPROZE を開設し、通販からオンラインビジネスへと業態変更した。そして2004年新興アパレル17ブランド（マッシュスタイルラボも当然ながら出店）を母体としてファッションモール ZOZOTOWN がスタートした。現在ファッション業界の人気ブランドをすべてサイト内に網羅し、海外からのアクセスも急増しており、2011年中国・韓国向けの専用サイトを開設するなど積極的な EC 海外戦略を展開している。また、ヤフー、ソフトバンクとも業務提携や合同出資会社を設立し、着々と新しい EC ビジネスを模索している。前澤社長の EC ビジネスの経営戦略は①商品②サイト③集客④物流の4点を重視

し、競合競合他社と差別化もこの4点である。商品については、取り扱うブランドは1500を超え、他の通販サイトにないブランドなども出店している。サイト作りに関してはデザイン性にこだわり、高感性ブランドのイメージも壊さない、独特の洗練されたイメージを作り上げている。2012年度3月期の売上高318億円営業利益77億円と好業績をあげている（社員数351名 平均年齢29.6歳）。

6) ソーシャルメディア (social media) :

Web 上で提供されるサービスのうち、ユーザーの積極的な参加によって成り立ち、ユーザー間のコミュニケーションをサービスの主要価値として提供するサービスの総称のこと。ソーシャルメディアとよく似た表現に CGM、UGM という言葉があるが、どちらかといえば、CGM や UGM は、Wiki やブログのように、コンテンツの作成にユーザーが参加するという要素が強い。ソーシャルメディアにおいては、ユーザー同士の会話をはじめとしたコミュニケーションツールとしての要素のほうにより重きにおかれている。ソーシャルメディアの主なもの Yahoo ブックマークなどのソーシャルブックマーク、mixi、GREE、Facebook などの SNS、YouTube やニコニコ動画などの動画共有サイトなどがあげられる。

7) 東京ガールズコレクション (Tokyo Girls Collection) :

2005年8月にスタートした若い女性向けのリアルクローズファッションを中心としたファッションショーのことである。神戸コレクションとともに2大ファッションショーといわれている。開催は、東京近郊の会場で年2回おこなわれる。運営母体は、プロモーション企業の(株)F1メディアが中核となり東京ガールズコレクション実行委員会が組織され実施運営されている。基本コンセプトは「日本のリアルクローズを世界へ」であり、日本国外への情報発信や日本への誘客を企図して、外務省や国土交通省が後援団体となっている。近年では、東京近郊での年2回の開催のほかに、沖縄・名古屋といった全国の都市や北京といった世界の都市でも開催されている大規模なファッションショーとして知られている。

参考文献

- ・青木幸弘・岸志津江・田中洋（2000）『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社。
- ・井上達彦（2001）「スピードアップとアンチ・スピ

- ードアップの戦略的統合(株)ワールドの製品システム』『国民経済雑誌』184巻第1号, 43-58ページ。
- ・大村邦年 (2004)「アパレル業界の変遷と展望」小西一彦編『マーケティングの理論と実践』兵庫県立大学経済経営研究所, 63-70ページ。
 - ・大村邦年 (2005)「アパレルマーケティングの実践」小西一彦編『マーケティングの理論と実践(第2版)』六甲出版販売, 41-63ページ。
 - ・大村邦年 (2008)「海外ファッション企業の新たなブランド戦略—ルイ・ヴィトンの事例から—」小西一彦編『新時代のマーケティング—理論と実践—』六甲販売出版, 47-67ページ。
 - ・大村邦年 (2011)「百貨店のリストラクチャリングへの新機軸」小西一彦編『新時代マーケティングへの挑戦—理論と実践—』六甲出版販売, 38-66ページ。
 - ・大村邦年 (2012)「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム—INDITEX 社 ZARA の事例を中心に—」『阪南論集 社会科学編』第47巻第2号, 97-113ページ。
 - ・加護野忠男 (1999)『〈競争優位〉のシステム』PHP 研究所。
 - ・加護野忠男・井上達彦 (2004)『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位—』有斐閣アルマ。
 - ・楠木健 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
 - ・柴田悟一・中橋國藏 (2001)『経営戦略・組織辞典』東京経済情報出版。
 - ・社会法人ビジネス機械・情報システム産業協会 (2005)『実践 e- 文書法』東洋経済新報社。
 - ・高橋秀雄 (2001)『電子商取引の展望と動向』税務経理協会 2月, 68-72ページ。
 - ・時永祥三・松野成悟 (2004)『オープンネットワークと電子商取引』白桃書房, 25-29ページ, 65-67ページ, 82-97ページ。
 - ・中谷巖 (2000)『e エコノミーの衝撃』東洋経済新報社。
 - ・中橋國藏 (2000)「環境不確実性と企業の適応行動」『商大論集』51巻6号, 11-40ページ。
 - ・中橋國藏 (2001)『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版。
 - ・根来龍之・木村誠 (1999)『ネットビジネスの経営戦略—知識交換とバリューチェーン—』
 - ・平山弘 (2007)『ブランド価値の創造—情報価値と経験価値の観点から—』晃洋書房。
 - ・宮崎文明 (2006)『単品管理入門』商業界。
 - ・矢作敏行 (1996)『現代流通—理論とケースで学ぶ—』有斐閣アルマ。
 - ・矢作敏行 (2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
 - ・山下洋史・諸上茂登・村上潔編 (2003)『グローバル SCM』有斐閣, 45-63ページ。
 - ・和田充夫 (1998)『関係性マーケティングの構図』有斐閣。
 - ・Christensen, C.M (1997), *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2001)『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社)。
 - ・Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy, (2000), *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business Press.
 - ・Gerard P. Cachon & Robert Swinney (2011), "The Value of Fast Fashion" *Management Science*, Vol.157, No4, April 2011, pp.778-795.
 - ・Kotler, Philip and Gary Armstrong, *Principles of Marketing, Fourth Edition*, Prentice-Hall. (和田充夫・青木倫一訳 (1995)『マーケティング原理』ダイヤモンド社)。
 - ・Mark Bauerlein (2011), *The Digital Divide: Arguments for and Against Facebook, Google, Texting, and the Age of Social Networking*.
- 【参考資料】
- ・経済産業省「2010年度電子取引 (EC) 市場に関する調査」
 - ・総務省「2012年度通信利用動向調査」
- (2012年7月13日掲載決定)